



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO e RH:  
desdobramento de diretrizes de negócios  
para RH.**

FRANCISCO DE ASSIS DAS NEVES MENDES

Dissertação apresentada no Instituto Superior de  
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

Lisboa  
2017

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o impacto da rotatividade e absenteísmo de pessoal e índice da pesquisa de clima organizacional sobre o índice de produtividade na empresa pesquisada. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, que envolveu a participação de uma empresa multinacional, com unidade produtiva no estado do Amazonas. Os dados foram coletados no ano de 2016, por meio de entrevista semiestruturada com a responsável pelo setor de recursos humanos e especialistas de segurança e medicina do trabalho. Além das entrevistas foram analisados documentos e relatórios gerenciais de recursos humanos. Neste estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas acerca do tema em estudo, bem como a relação entre as variáveis independentes (absenteísmo, rotatividade e clima organizacional) e variável dependente (produtividade), confirmando ou não as hipóteses levantando neste trabalho e as conclusões finais a partir de evidências levantadas durante o estudo de caso.

Palavras-chave: absenteísmo, rotatividade, clima organizacional e produtividade.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to analyze the impact of turnover and absenteeism of staff and organizational climate survey index on the productivity index in the researched company. Therefore, there was a case study, which involved the participation of a multinational company with manufacturing facility in the state of Amazonas. Data were collected in 2016 through semi-structured interview with the responsible for the Human resources and safety specialists and occupational medicine. Besides the interviews were analyzed documents and management reports of human resources. In this study we were conducted literature searches on the subject under study, as well as the relationship between the independent variables (absenteeism, turnover and organizational climate) and dependent variable (productivity), confirming or not the hypotheses raised in this study and the final conclusions from evidence gathered during the case study.

Keywords: absenteeism, turnover, organizational climate and productivity

# AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus, Jesus Cristo e São Francisco de Assis pela proteção e saúde.

Aos meus pais Claudionor de Macedo Mendes (em memória) e Maria Tereza das Neves Mendes, por me ensinarem os valores da honestidade, humildade e da determinação.

À minha esposa e companheira de todas as horas Joseane da Silva Mendes, que me deu forças, incentivo e estrutura familiar para que eu pudesse me dedicar a esse projeto.

As minhas filhas e filho, Ana Carolina, Samantha, Matheus, Bia, Sophia, Mariana e Alice, presentes de Deus.

As minhas sete irmãs e sobrinhos por sempre acreditarem em mim.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, os quais sempre me apoiaram e acreditaram no meu sonho.

*De tudo ficaram três coisas:*  
*A certeza de que estamos começando,*  
*A certeza de que é preciso continuar,*  
*A certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar !*  
*Fazer da interrupção um novo caminho,*  
*Fazer da queda um passo de dança,*  
*Do medo uma escada,*  
*Do sonho uma ponte,*  
*Da procura um encontro,*  
*E assim terá valido apenas existir !*

**Fernando Sabino**

# ÍNDICE

1. Introdução.....	1
1.1 Temática .....	1
1.2 Descrições do Problema.....	3
1.3 Objetivos.....	5
2. Revisão da Literatura e Modelo Teórico .....	7
2.1 Conceitos essenciais .....	7
2.2 Estado da Arte.....	11
2.3 Enquadramentos Teóricos.....	15
3. Método.....	23
3.1 Procedimentos e Desenho da Investigação.....	23
3.2 Amostras, População e Participantes .....	25
3.3 Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis.....	26
3.4 Procedimentos e Análise de Dados .....	28
4. Análise e Discussão dos Dados.....	30
4.1 Históricos da Empresa.....	30
4.2 Discussão.....	30
5. Conclusões .....	46
5.1. Discussão e implicações para a teoria .....	46
5.2. Implicações para a gestão.....	49
5.3. Limitações e Futuras investigações.....	50
Bibliografia: .....	51

## LISTA DE FIGURAS e TABELAS

Figura 1 - Impacto do absenteísmo	49
Figura 2 - Linha do tempo - melhorias nas políticas de RH	50
Figura 3 - Produtos e índice de absenteísmo	59
Figura 4 - Variáveis versus hipóteses	61
Gráfico 1 - Evolução da taxa de absenteísmo	46
Gráfico 2 - Absenteísmo por motivos	47
Gráfico 3 - Evolução de admissões versus demissões	51
Gráfico 4 - Evolução do índice de rotatividade	52
Gráfico 5 - Motivos de desligamentos voluntários	53
Gráfico 6 - Evolução do índice da pesquisa de clima	55
Gráfico 7 - Comparativo da Pesquisa de clima	56

# 1. Introdução

## 1.1 Temática

O advento da globalização e a internet fizeram com que aumentasse a competitividade entre empresas no mundo todo, quebrando-se barreiras físicas através da introdução de negócios virtuais, exigindo das empresas uma maior capacidade de inovação e produtividade, requisitos estes, que só são possíveis através de pessoas capacitadas e motivadas dentro das organizações. Diante desse cenário a área de Recursos Humanos passou de uma atuação de coadjuvante dentro das organizações para exercer um papel estratégico no planejamento e execução das estratégias de negócios.

Para Drucker (2002), o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático, que possui o maior conhecimento possível acerca do futuro. Tomar decisões que envolvem riscos, organizar sistematicamente as ações necessárias para uma boa execução das decisões e retroalimentar e medir os efeitos dessas decisões.

Segundo Kotler e Armstrong (2014), o planejamento estratégico se trata de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação do ambiente.

Mintzberg (2000), estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.

Mascarenhas (2008) considera que no nível da gestão de pessoas, o planejamento estratégico pode ser conceituado como os processos por meio dos quais são antecipadas demandas ambientais e dos negócios.



Segundo Armstrong (2006), a estratégia de gestão de pessoas expressaria as intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas de pessoas, bem como as maneiras como estas serão integradas às estratégias corporativas.

Para Fisher (2002), todas as práticas e políticas que afetam o comportamento dos indivíduos em seus esforços para formular e implantar as necessidades estratégicas de um negócio.

Assim sendo, se as organizações necessitam planejar o futuro para tomada de decisões e essas decisões envolvem riscos e que deve integrar objetivos, políticas e ações como um todo, não se visualiza este processo sem o envolvimento do RH, pois qualquer planejamento de estratégias de negócios deverá obrigatoriamente ser analisado os impactos que isso ocorrerá com as pessoas e como essas pessoas podem contribuir para o sucesso na execução da estratégia de negócios, desta forma, se faz necessário a participação do RH nas discussões de definição e execução de estratégias de negócios.

## 1.2 Descrições do Problema

Apesar dos avanços nos últimos anos em relação aos processos de gestão de pessoas, ainda existe dificuldade nas organizações de o RH acompanhar e avaliar as políticas de gestão de pessoas no que diz respeito à sua capacidade de alcançar e contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos predefinidos.

A gestão estratégica de pessoas associada tradicionalmente à tese do alinhamento sistêmico, ainda discute o paradigma da adequação do papel estratégico do RH nas empresas.

Segundo Mascarenhas, garantir que o comportamento organizacional fosse compatível com as demandas estratégicas das organizações em seus ambientes de competição requeria promover o alinhamento dos interesses e dos comportamentos dos indivíduos com as demandas organizacionais.

Para Wright e Snell (1998), as necessidades de gestão de pessoas surgem de maneira imprevisível, à medida que iniciativas empreendedoras se tornam padrões estratégicos, o que salienta as dificuldades que administradores de RH encontram ao buscar o alinhamento estratégico dos negócios e RH.

Segundo Golden e Ramanujan (1985), em poucas organizações a área de RH é chamada a participar ativamente da formulação da estratégia, incorporando novas funções como a identificação e o desenvolvimento de recursos estratégicos.

Por fim, Mascarenhas (2008), descreve que a atuação estratégica do RH deve se basear em análise minuciosa das variáveis do contexto de

negócios, de forma a viabilizar o alinhamento estratégico entre RH e as diretrizes organizacionais.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivos Gerais:

O objetivo deste estudo de métodos mistos é entender melhor um problema de investigação ao convergir dados quantitativos e qualitativos. No estudo serão usados instrumentos qualitativos e quantitativos para mensurar a relação entre as variáveis independentes de índice da pesquisa de clima organizacional, índice de turn over e índice de absenteísmo. Ao mesmo tempo, analisando o impacto das variáveis independentes versus a variável dependente de indicador de produtividade onde será explorado usando a técnica de observações e levantamento de documentação na empresa Titan da Amazônia.

### 1.3.2 Objetivos Específicos:

- Compreender a importância do alinhamento estratégico e a área de Recursos Humanos;
- Entender os impactos de alguns indicadores de RH sobre a produtividade na empresa;
- Conseguir perceber como o RH pode ajudar as organizações a atingirem os resultados esperados;
- Chegar à conclusão dos impactos que o RH pode trazer dentro do alinhamento estratégico para a organização aqui pesquisada.

## **1.4 Estruturas da Dissertação**

Este trabalho de pesquisa está organizado em seis capítulos. No capítulo 1- INTRODUÇÃO, apresentadas informações introdutória deste trabalho.

No capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA, faremos inicialmente uma contextualização do assunto tratado focando aspectos conceituais de indicadores de turn over, absenteísmo, pesquisa de clima organizacional e produtividade, que representam as variáveis independentes e variável dependente.

No próximo capítulo 3 – MÉTODO, iremos apresentar aspectos relativos ao tipo e estrutura da metodologia utilizada no processo de investigação deste trabalho.

Já no capítulo 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS, faremos uma breve apresentação da empresa pesquisada e em seguida apresentaremos os levantamentos e análise das informações levantadas durante a pesquisa.

Por fim, no capítulo 5 – CONCLUSÕES, faremos apresentação dos pareceres conclusivos sobre a discussão e implicações para teoria, bem como implicações para gestão.

## 2. Revisão da Literatura e Modelo Teórico

### 2.1 Conceitos essenciais

#### 2.1.1 Absenteísmo

Segundo Khare & Chaudhary (2013:01) “absenteísmo é uma série de problemas no local de trabalho que tem um forte impacto nas empresas e nos empregados e tem aparentemente uma natureza imprevisível”.

Para Rathod & Reddy (2012) “absenteísmo é um das mais importante causas da perda de trabalho. Absenteísmo é um dos maiores problemas de relações no trabalho da indústria indiana. O *Labor Bureau* (1962) define absenteísmo como um total de falta ao trabalho”.

Brown (2010:05) referenciam vários autores, que conceituam absenteísmo como quebra voluntária ou involuntária da jornada de trabalho ou ausências por problemas de saúde ou ausência por baixa motivação ou causas involuntárias que impediram a presença na empresa para cumprimento de sua jornada de trabalho.

Para Josias (2005:12) “absenteísmo implica em trabalhadores que estavam programados para trabalhar e não cumpriu o que estava programado, causando uma interrupção na jornada de trabalho por motivo de acidente, saúde ou causa involuntária, gerando ausências aos postos de trabalho”.

Neste trabalho iremos utilizar a definição de Brown (2010) de absenteísmo como sendo ausências temporárias ao trabalho por motivo de saúde, ausência de motivação ou causas involuntária que fizeram com que o empregado não comparecesse ao trabalho para cumprir sua jornada normal de trabalho.

### 2.1.2 Rotatividade

Segundo Deepa & Stella (2012:01) “rotatividade de empregados é a comparação entre a quantidade de empregados admitidos e demitidos dividido média do quadro total de empregados” Existem diversos fatores que contribuem para rotatividade de empregados, como por exemplo: a economia, a performance da empresa, cultura organizacional, características do emprego, desempenho profissional e situação demográfica

Para Fidalgo & Gouveia (2012:06) “rotatividade de empregados é a rotatividade de trabalhadores no mercado de trabalho; entre empresas, cargos e ocupações; e entre status de empregados e desempregados”.

Já Masemola (2011: vii) “rotatividade é um movimento de saída de empregados da organização por motivo de insatisfação com a empresa ou com o emprego ”.

Stafellbach (2008: 12) define “rotatividade é um movimento individual de rotatividade que atinge os membros de uma organização e que pode ser identificado como saída, atração, mobilização, migração ou sucessão, e que existem duas características fundamentais de rotatividade que se tem discutido: voluntário e involuntário”.

Para Thomas (2009: 01) “rotatividade refere-se a inevitável mudança na população de empregados na organização e pode ser dividido em dois tipos: voluntário e involuntário. Voluntário refere-se à saída por iniciativa do empregado e o involuntário por iniciativa de desligamento do empregado pelo empregados”.

Neste trabalho iremos utilizar a definição de Deepa & Stella (2012) de turn over como sendo a rotatividade de empregados na empresa por processos de admissões e demissões versus a média do quadro geral de

empregados e também as definições de Stafellbach (2008) e Thomas (2009) sobre os tipos de rotatividade, classificados como: voluntário e involuntário.

### 2.1.3 Pesquisa de Clima Organizacional

Segundo Wiley (2009:01) “a pesquisa de clima organizacional com empregados é uma ferramenta poderosa para medir a eficácia na aplicação das políticas de retenção e desenvolvimento de pessoas e da satisfação e orgulho do empregado em trabalhar na organização”.

Para Bulgarella (2005:02) “pesquisa de clima é uma ferramenta estratégica na organização para melhorar efetivamente a organização, expandir a percepção de suas equipes de trabalho, gerenciar mudanças e otimizar processos organizacionais”.

Já Roberts & Konczak & Macan (2004:13) “pesquisas de clima organizacional são usadas para identificar nível de satisfação de empregados em determinados temas baseados em propósitos pré-definidos relacionados às funções dos recursos humanos. Desenvolvimento e mudanças são pilares das metas das organizações quando realizam pesquisas”.

Para Holloway (2000:09) “define pesquisa de clima organizacional como processo de mensuração da situação atual do ambiente de trabalho, através da percepção direta ou indireta dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho e as influências e motivações de seus comportamentos”.

Neste trabalho iremos utilizar a definição de Wiley (2009) que diz que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta poderosa para medir o ambiente de trabalho e Holloway(2009) que define pesquisa de



clima organizacional como sendo um processo de mensuração do ambiente de trabalho a partir da percepção dos colaboradores.

## 2.2 Estado da Arte

### 2.2.1 Interligação entre Estratégias Corporativas e Estratégias de RH

Segundo Krishnan (2005:01), o reconhecimento da interligação entre organização e estratégias de negócios e estratégias relacionadas à gestão de pessoas não é nova, enfatizando é necessário um alinhamento entre os 07 (sete) variáveis organizacionais (metas, estratégias, estrutura, sistemas, equipe, habilidades e estilos) para que a organização seja eficiente e eficaz por longos anos.

A estratégia corporativa refere-se a decisões que deve ser tomada no nível de negócios, que deve ser feito nos negócios para retenção e desenvolvimento de novos produtos ou serviços, especialmente em direção de medidas que possam agregar valor ao negócio das empresas.

As companhias atingem suas diretrizes de vantagens competitivas quando criar competências diferenciadas e para isso acontecer é necessário políticas para desenvolvimento de seus colaboradores e que exista um alinhamento entre diretrizes organizacionais e as diretrizes de RH.

De acordo com Krishnan (2005: 02), a indústria metalúrgica americana é um excelente exemplo de companhias que tem integrados as estratégias de recursos humanos com estratégias de negócios para criação de capacidade e vantagens competitivas. Essa integração de estratégias está baseada em eficiência, qualidade, inovação e responsabilidade. A base de tudo isso está nas estratégias de RH. Como exemplo, para manter seus colaboradores motivados e com baixo nível de absenteísmo, as empresas oferecem bônus ou premiações a seus colaboradores e desta forma contribuem para o atingimento das metas de corporativas de produtividade e qualidade.

Para Knight (2012: 01), a estratégia é uma indicação do valor e diferenciação competitiva proporcionada pela organização e o planejamento estratégico é uma ferramenta para organizar o presente, com base em projeções do futuro desejado, pois um plano estratégico é um roteiro para levar uma organização a partir de onde está agora a onde gostaria de estar daqui a cinco ou dez anos

### 2.2.2 Estratégias e Gestão de Recursos Humanos

Segundo Boxall & Purcell (2003: 03), o crescimento da importância das pessoas nas organizações de sucesso corresponde com a ascendência da importância da gestão de estratégica de recursos humanos. Pesquisas nos Estados Unidos mostram que o balanceamento dos interesses do negócio com os interesses dos colaboradores pode trazer grandes benefícios para os acionistas.

Boxall & Purcell (2003: 05), quando as organizações investem na melhoria das práticas de gestão de pessoas, conseqüentemente existe uma melhoria nos resultados do negócio, pois quando os colaboradores estão engajados em objetivos de alcançar resultados para empresa, cria-se uma sinergia positiva no comportamento dos mesmos, gerando um maior grau de comprometimento, reduzindo o turn over e o absenteísmo dos colaboradores e melhorando o clima organizacional, contribuindo para produtividade em geral.

Segundo Boxall & Purcell (2003: 07), quando as empresas buscam implantar modelos de meritocracia nas organizações com o intuito de premiar os melhores desempenhos, elas estão buscando desenvolver uma estratégia de negócio que fortaleça a produtividade e a qualidade de seus produtos ou serviços, através de mecanismos de incentivo ou premiação aos seus colaboradores, reforçando o comportamento baseado no modelo ganha-ganha, ou seja, se os colaboradores produzirem com eficácia e

eficiência estarão colaborando para que a empresa tenha mais produtividade e lucratividade com isso poderá premiar seus colaboradores por este determinado desempenho e com isso gerará um ambiente com baixo absenteísmo, baixo turn over e um ambiente de trabalho motivador.

Para Emanoil & Nicoleta (2012: 03), a avaliação do potencial de recursos humanos da organização, em longo prazo, deve ser feito por meio de estratégias eficientes de gestão de recursos humanos, tendo a mesma papel importante para comprovação da estratégia de gestão de recursos humanos na organização.

### 2.2.3 Efeitos da Estratégia de Recursos Humanos na Performance Organizacional

Segundo Panayotopoulou & Bourantas & Papalexandris (2003: 02), nos dias atuais é comum acreditar que no mundo acadêmico e de negócios que os recursos humanos nas organizações podem ser um diferencial competitivo, provendo através de políticas de gerenciamento de pessoas integradas ao planejamento estratégico de negócios e a cultura organizacional.

Durante os últimos anos, as organizações têm focado no desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoas que pudessem garantir o e terem sucesso, eles deveriam estar acompanhados de cultura organizacional relevante e uma forte ênfase no gerenciamento de pessoas.

Para Diman (2010: 03), as companhias multinacionais utilizam-se de estratégias de recursos humanos fortalecer em larga escalas a performance nas organizações, contribuindo para o atingimento das metas e aumento da produtividade organizacional, reforçando que a performance organizacional tem uma dependência direta do sucesso na aplicação de estratégias de recursos humanos.

Becker (2001: 17), na década de 1990, desenvolveu-se nova ênfase sobre estratégia de negócios e sobre a importância das estratégias de RH

passando a reconhecer o impacto do alinhamento das estratégias de RH com o esforço de implementação da estratégia mais ampla da empresa.

Na visão de Becker (2001: 27), o foco da estratégia corporativa é criar vantagem corporativa sustentável, o da estratégia de RH é igualmente nítido. Consiste em maximizar a contribuição da área de RH para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas.

Para Mascarenhas (2008: 05), o alinhamento estratégico da gestão de pessoas deveria permitir a mobilização das pessoas para execução dos objetivos e estratégias organizacionais.

A gestão de pessoas tem a finalidade de implantar estratégias, adaptando-as, a fim de maximizar os resultados e do desempenho dos colaboradores. Estes são considerados atores fundamentais no processo, buscando satisfazer seus interesses pessoais, mas condicionáveis por meio de técnicas comportamentalistas com base no conceito de estímulo-respostas.

Para Waiganjo (2013: 01), o relacionamento entre a estratégia de gerenciamento de recursos humano e performance das empresas é condição chave para o sucesso organizacional através do alinhamento das estratégias de negócios e as políticas de recursos humanos.

Considerando todas as citações de autores supracitados, conclui-se que os profissionais de RH devem fomentar a construção de políticas de RH adequada aos objetivos organizacionais por meio da formulação de políticas de gestão de pessoas e pelo desenvolvimento e operação dos subsistemas de gestão de pessoas de forma alinhada às necessidades das organizações e implicando o menor custo possível, de forma a contribuir para atingimento das metas organizacionais e a melhoria contínua da qualidade e produtividade nas organizações.

## 2.3 Enquadramentos Teóricos

### 2.3.1 Indicador de Absenteísmo e o Impacto na Produtividade

De acordo com Chiavenato (2009:16) “as pessoas e as organizações estão engajadas num complexo sistema de relações de intercâmbio: as pessoas fazem contribuições às organizações e dela recebem incentivos ou recompensas”.

Em um contexto de produtividade humana, existe uma dependência não só do esforço humano realizado e do método racional, mas principalmente do interesse, da motivação e do engajamento das pessoas. Segundo Chiavenato (2009: 18), “o desconhecimento desses dois últimos aspectos é a razão dos resultados pouco relevantes das tentativas de mudanças baseadas nas técnicas de produtividade das pessoas”.

Segundo Mascarenhas (2008: xxix), para garantir que o comportamento organizacional fosse compatível com as demandas estratégicas das organizações em seus ambientes de competição requer promover o alinhamento dos interesses e dos comportamentos dos indivíduos com as demandas organizacionais.

Fazendo uma relação entre produtividade organizacional versus comportamento individual dos colaboradores, se faz necessário a criação de alguns mecanismos de gestão de pessoas, a fim de que possa alinhar os objetivos organizacionais com a necessidade de cumprimento de determinado comportamento individual.

Para Mascarenhas (2008: 01), no decorrer da evolução dos modelos de gestão de pessoas, surgiu à necessidade de modelar as políticas de gestão de pessoas para permitir que o comportamento organizacional fosse compatível com as demandas e estratégia da organização em seus ambientes de competição.

Num ambiente empresarial cada vez competitivo e globalizado, as empresas buscam de forma contínua a melhoria dos índices de satisfação dos clientes, níveis de excelência na qualidade de seus produtos e aumentar o índice de produtividade, e para que isso aconteça é fundamental trabalhar o comprometimento dos colaboradores para atingimento das metas organizacionais e isso passa necessariamente pela presença cada vez mais forte das pessoas, buscando reduzir o máximo do absenteísmo no ambiente de trabalho.

Segundo Becker (2001: 73), a melhoria da produtividade requer a continuidade de programas de produção ótimos, o que, por sua vez, exige a preservação de pessoal, mantendo o nível de disponibilidade plena da equipe para atingimento das metas de produtividade.

Em um processo produtivo de alta performance e alta produtividade, é fundamental que haja a disponibilidade máxima da mão de obra, pois do contrário isso irá impactar diretamente nos índices de produtividade.

O efeito do absenteísmo é muito negativo para as organizações, pois a ausência diminui a produção, reflete nos indicadores de qualidade e como consequência reflete diretamente na economia.

O alto nível de competitividade em empresas de ponta, demanda a necessidade de perfeito equilíbrio entre o nível de produtividade e capacidade de produção planejada. Para efetividade das mesmas, faz-se necessário à prevenção a qualquer tipo de ocorrências que reduzam a capacidade plena de produção, por isso, o nível de absenteísmo o mais próximo de zero.

O absenteísmo no trabalho é um fator significativo que reduz drasticamente o total de horas trabalhadas e a produtividade na

organização. O impacto na produtividade acontece por que existe um declínio na produção quando ocorrem ausências ao trabalho.

Naturalmente, quando um colaborador tem perda de horas trabalhadas por motivo de absenteísmo irá contribuir para perda de produtividade. A perda de produtividade reduz a qualidade do trabalho, colocando em risco as chances de crescimento do colaborador e sufocando a capacidade da empresa para manter a competitividade.

Assim, podemos colocar nossa primeira hipótese:

**H1:** Sistemas de recompensas que atrelam redução de absenteísmo a pagamento de mérito ou bônus contribuem para redução do absenteísmo e aumenta a produtividade.



### 2.3.2 Indicador de Rotatividade e o Impacto na Produtividade

Segundo Slebert & Zubanov & Chevalier & Viitanen (2006: 03), a literatura tradicional de gerenciamento de recursos humanos ver a rotatividade como um fato negativo. Essa visão negativa se dar, por exemplo, quando existe uma alta rotatividade no trabalho, gerando um impacto negativo na produtividade e na performance da organização.

Para Huselid (1995: 01), o impacto das políticas e práticas de recursos humanos na performance das organizações é um importante tópico no campo de gerenciamento de pessoas.

De acordo com Brown & Garino & Martin (2008: 03), a rotatividade afeta fortemente trabalhadores e empresas: trabalhadores talvez precisem aprender novas habilidades específicas do novo cargo e empresas têm novos custos com contratações e treinamentos de novos trabalhadores.

Quando ocorrem grandes quantidades de rotatividade existe a necessidade das empresas em substituir a mão de obra que deixou a empresa, a qual já estava capacitada para exercer as atividades de suas responsabilidades, o que não acontece quando há substituição da mão de obra, onde os novos contratados precisarão de um tempo para adquirir as habilidades necessárias para atuar com performance pleno, durante este processo de adaptação e capacitação, existe uma perda na qualidade do resultado das atividades e dos produtos, bem como uma perda na eficiência e produtividade organizacional.

Para Brown & Garino & Martin (2008: 07), empresas que tem baixas taxas de rotatividade terão mais possibilidade de ter maior produtividade.

Quando empresas investem em políticas para retenção de pessoas, ocasionando baixas taxas de rotatividade, possibilita que a empresa aumente as taxas de produtividade, pois terá pessoas qualificadas e habilitadas nos processos e também pessoas motivadas, o que provocará

um maior engajamento e consequentemente contribuindo para alta performance organizacional.

Para Pirzada & Hayat & Amjad. (2013: 164), Recursos Humanos é um componente muito importante para uma organização em termos de volume de negócios de trabalho, produtividade, bem como crescimento financeiro de uma organização. Da mesma forma as práticas de gestão de recursos humanos pode desempenhar um papel fundamental na retenção de funcionários e na sua produtividade.

Os funcionários deixam as organizações e empresas quando veem, uma performance e avaliação pobre. Um sistema de gestão eficaz de desempenho pode erradicar a necessidade de retenção até funcionários programa. Na obra de justo avaliado e sistema de gestão de desempenho, os funcionários estarão mais envolvidos na obtenção de bons resultados que contribuem para o bom desempenho financeiro como um todo. Por isso, Pirzada & Hayat & Amjad. (2013: 174) recomendam que as empresas devem adotar sistema de gestão de desempenho de largura reconhecida por seus funcionários

Segundo Harris & Tang & Tseng (2003: 05), se a empresa possuir taxas de rotatividade em nível ótimo, a média da produtividade irá crescer em torno de um por cento. Esse resultado tem implicações positivas através de sua política de RH.

O volume de negócios é considerado crucial para qualquer tipo de negócio, principalmente para a gestão de recursos humanos e produção, impactando diretamente na produtividade do trabalho.

A omissão do cruzamento de informações sobre taxas de rotatividade versus taxas de produtividade torna as empresas vulneráveis às oscilações de mercado e sistema de gestão de pessoas, pois não há um sincronismo entre indicadores de RH e indicadores de negócios.

Algum nível de rotatividade de funcionários é uma parte necessária e esperada de qualquer força de trabalho moderna. As organizações bem sucedidas, pensando em volume de negócios, e planejá-la de maneiras inteligentes. Através de planejamento de sucessão, recrutamento proativo, estratégias de retenção e os efeitos negativos da rotatividade de funcionários podem ser mitigados.

Assim, podemos colocar nossa segunda hipótese:

**H2:** Falta de perspectivas na carreira e insatisfação com políticas da empresa impactam fortemente na rotatividade causando impacto direto na produtividade pela perda de pessoas já com expertise organizacional.

### 2.3.3 Indicador de Clima Organizacional e o Impacto na Produtividade

Segundo Putter (2010: 08), para as empresas sobreviverem ao mundo competitivo dos negócios, é muito importante criar vantagens competitivas. Neste ambiente competitivo é necessário focar o gerenciamento estratégico também para o ambiente interno, através de políticas de RH que construam e mantenham um ótimo clima organizacional, o qual contribuirá para melhoria da performance e produtividade organizacional.

Ainda no contexto de Clima Organizacional, Putter (2010: 10), explica que o clima organizacional é a percepção compartilhada de como está a satisfação dos colaboradores em relação a lideranças, práticas, políticas, procedimentos, rotinas e recompensas que a empresa oferece a seus colaboradores.

O sucesso organizacional é largamente dependente da qualidade e dos esforços das pessoas que trabalham para a organização. Flexibilidade, produtividade e conhecimentos das pessoas para com a organização são fatores de vantagens competitivas para as organizações.

A alta direção nas organizações utiliza o gerenciamento de recursos humanos para integrar partes das estratégias de negócios, traduzindo-as em estratégias de recursos humanos.

Para Levering (1997:221), à medida que o tempo passa, as pressões do mercado tendem a criar uma distancia entre as boas intenções da empresa e a realidade do cotidiano do trabalho,

Já Mascarenhas (2008:55), sempre foi uma questão crítica em RH o acompanhamento e a avaliação das políticas de gestão do comportamento das pessoas dentro das organizações.

Bergamini apud Levi-Leboyer (2008: 68), a motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo, o trabalho e as organizações com suas regras, os seus objetivos e o clima que lhe é próprio,

Compreender as diferenças entre as pessoas é o ponto primordial para chegar ao equilíbrio entre a produtividade e a satisfação.

Ferreira (2013: 47), “clima é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida por seus integrantes e influencia o seu comportamento. Se as pessoas não estão motivadas em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado”.

Assim, podemos colocar nossa terceira hipótese:

**H3:** Insatisfação apresentadas nos Indicadores de Clima Organizacional impactam negativamente nas taxas de produtividade.

### **3. Método**

#### **3.1 Procedimentos e Desenho da Investigação**

Subordinado ao tema e à hipótese estabelecida para o presente trabalho foi determinado o conjunto de procedimentos metodológicos a ser adotado para a aceitação ou rejeição da hipótese.

Este trabalho envolveu dois métodos de pesquisa: a exploratória e a descritiva. Na fase conceitual valeu-se, conforme Lakatos & Marconi apud Mattar (2008), da pesquisa exploratória, mas especificamente do método levantamento bibliográfico. Esta fase teve como principal objetivo aumentar a compreensão do autor sobre o tema e propiciar subsídios para a formulação do modelo e suas hipóteses.

A pesquisa bibliográfica deu base para aquisição de conhecimento dos temas envolvidos neste projeto, como conceitos e indicadores de absenteísmo, rotatividade e clima organizacional. Envolveu basicamente a consulta a artigos científicos e livros de referência.

Em uma segunda etapa, foi utilizada a pesquisa descritiva ou exploratória, também denominada de estudo de caso, que teve como objetivo analisar com profundidade o objeto de estudos dentro de determinada organização, através de planejamento, técnicas de levantamentos de dados e abordagens de análise de dados.

Para o levantamento de dados e informações foram conduzidas entrevistas junto a representantes da área de RH e Negócios com objetivo de obter a posição, em relação ao impacto e importância do RH (representado nas variáveis independentes) versus resultados no negócio da organização (representado pela variável independente). Além das entrevistas com representantes da organização, foram levantados dados e

informações através de documentos que representavam indicadores de resultados (dados estatísticos) mensais de RH e dos Negócios.

O método do estudo de caso é considerado um tipo de análise qualitativa. Não é uma técnica específica; é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado (Goode e Hatt, 1969). Bonoma (1985) coloca que o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial. Esse método, assim como os métodos qualitativos, é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, quando o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre.

Segundo Acevedo & Nohara (2010: 50), a pesquisa de estudo de caso caracteriza-se pela análise detalhada de um objeto ou grupo de objetos, que podem ser indivíduo ou organizações. É um delineamento que se preocupa com “como” e o “por que”, ou seja, não se manipulam variáveis independentes como na pesquisa experimental.

Para Yin (2005: 29), o estudo de caso é uma forma distintiva de investigação empírica e pode ter tanto um caráter exploratório, quanto descritivo ou exploratório. Para este autor, a estratégia do estudo de caso não é apenas uma ferramenta exploratória preliminar, mas também é perfeitamente utilizável para descrever ou testar hipóteses.

Assim, visando reforçar a escolha do método de pesquisa estudo de caso, vale ressaltar que o mesmo é amplamente utilizado em ciências sociais. De acordo com Yin (2005: 58), o objetivo do estudo de caso não é realizar generalizações estatísticas e sim realizar generalizações analítica, na qual os resultados da investigação são comparados com a teoria existente sobre o fenômeno.

O estudo de caso de que trata este artigo foi realizado na empresa objeto desta pesquisa, mais especificamente nos setores envolvidos com o planejamento e gerenciamento de metas e diretrizes de Negócios e Recursos Humanos. O estudo utilizou dados de fontes secundárias como base para as análises, extraídos dos documentos e formulários de planejamento estratégico de metas e diretrizes organizacionais, além de entrevistas com representantes da organização.

### **3.2 Amostras, População e Participantes**

Segundo Lakatos & Marconi (2008), o conceito de amostra é uma opção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

Para Acevedo & Nohara (2010: 56), a amostra é uma parte da população ou universo. A amostragem, por sua vez, é o processo de colher amostra do universo.

Há duas grandes divisões no processo de amostragem: a não probabilista e a probabilista.

Lakatos & Marconi (2008), define a não-probabilista como uma forma aleatória de seleção e a probabilista baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando que o aleatório que a seleção se faz de forma que cada membro da população tinha a mesma probabilidade de ser escolhida.

Neste trabalho os participantes da pesquisa foram selecionados pelas técnicas probabilísticas autogerada, uma vez que a população não estava disponível para ser sorteada.



É importante ressaltar que as amostras obtidas pelas técnicas não probabilísticas não permitem a inferência sobre o universo, pois, nesses casos, é desconhecido o erro cometido na escolha dos elementos que farão parte da amostra.

Os sujeitos da pesquisa são gerentes e coordenadores de Recursos Humanos (pessoas com mais de 30 anos) que sejam atuantes nas definições de estratégias e políticas de Recursos Humanos da organização pesquisada.

A pesquisa foi realizada através de questionários (**anexo**), que objetivavam levantar a percepção e fatos conhecidos pelos entrevistados acerca dos impactos das variáveis independentes – índice de absenteísmo, índice de turn over e índice da pesquisa de clima organizacional versus a variável dependente – índice de produtividade.

Essencialmente, estabeleceu-se um roteiro / entrevista, agendando-se encontros individuais com representantes do RH e do Negócio. Nesses encontros foram realizadas as entrevistas de campo e em seguida os fichamentos e consolidação das informações para ser utilizadas posteriormente na análise e discussão de dados com demais informações coletadas na pesquisa. Neste questionário foi estruturado de acordo com a necessidade de comprovar ou rejeitar as hipóteses referentes o confronto entre as variáveis independentes – índice de absenteísmo, índice de rotatividade e índice da pesquisa de clima organizacional versus variável dependente – índice de produtividade.

O preenchimento do roteiro/questionário foi sempre feito pelo entrevistador/autor, porém com a colaboração dos entrevistados, que acompanhavam seu preenchimento emitindo opiniões.

### **3.3 Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis**

Segundo Lakatos & Marconi (2008), são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Em linhas gerais, as técnicas de pesquisa são: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, testes e outros.

No caso desse estudo, procurou-se atuar em duas etapas de amostragem. A primeira foi à escolha intencional de uma amostra por julgamento da organização pesquisada como objeto de estudo, isso porque ela:

- É líder de mercado, sendo sua participação expressiva no mercado
- É referência no setor de motocicletas
- Tem na sua filosofia preocupação declarada com a qualidade de seus produtos e foco no cliente
- É referência como empresa multinacional japonesa
- É considerada uma das melhores empresas para se trabalhar

Dentro dessa empresa serão realizadas entrevistas semiestruturadas que foram construídas conforme alinhamento com a revisão bibliográfica e pesquisa documental de material oficial de definição de metas e diretrizes organizacionais e de recursos humanos, através de roteiro /questionários (anexo) previamente elaborado e agendado com representantes da organização.

Segundo Acevedo & Nohara (2010: 51), as entrevistas semiestruturada e em profundidade, o participante da pesquisa é entrevistado individualmente. Geralmente, o objetivo é fazer com que o entrevistado revele suas motivações, atitudes, crenças e sentimentos sobre um fenômeno e por isso incentiva-se que ele fale livremente sobre o tópico em questão.

As informações obtidas nesta fase do projeto servirão para oferecer um contraponto a as hipóteses levantadas neste projeto, reforçando com as informações obtidas na entrevista ou fornecendo um novo prisma para entendimento fechando com as variáveis independentes e enriquecendo o estudo final.

Os dados e informações estatísticos levantados nesta pesquisa sobre as variáveis independentes – índice de absenteísmo, índice de rotatividade e índice de pesquisa de clima organizacional e variável dependente – índice de produtividade, foram obtidos através de documentação formal da organização através dos indicadores mensais de resultados da área de RH e de Negócio e discussão com representantes das áreas citadas.

### **3.4 Procedimentos e Análise de Dados**

Segundo Yin (2005), três estratégias gerais norteiam a análise das evidências coletadas no estudo de caso. A primeira corresponde às proposições teóricas relativas ao projeto original, uma vez que este deve ter baseado os objetivos, as questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir. A segunda, diz respeito às explicações concorrentes.

Essa estratégia analítica geral tenta definir e testar explicações concorrentes e é especialmente útil ao se fazer avaliações do estudo de caso. A última estratégia trata da descrição de caso - desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso sendo relevante quando se estiver enfrentando dificuldades em utilizar as proposições teóricas ou explicações concorrentes.

Não importa qual estratégia analítica específica seja escolhida, deve-se fazer de tudo para ter certeza de que a análise é de alta qualidade. No mínimo, quatro princípios para Yin (2005), parecem fundamentar toda a boa ciência social e exigem sua inteira atenção: a análise deve deixar claro

que se baseia em todas as evidências; a análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes; a análise deve se dedicar aos aspectos mais significativos de estudo de caso; deve-se utilizar o conhecimento prévio de especialista em seu estudo de caso. De preferência, deve-se demonstrar conhecimento das discussões e do debate atual sobre o tópico do estudo de caso.

A triangulação dos dados é apontada por alguns autores (Yin,2005; Martins, 2008) como procedimento fundamental à validação da pesquisa, considerando que

[...] a confiabilidade de um Estudo de Caso poderá ser garantida pela Utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos.

Achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas. A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias. O processo de triangulação garantirá que descobertas em um Estudo de Caso serão convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa. (Martins, 2008, p. 80).

São estratégias como estas que consolidam o estudo de caso como estratégia de pesquisa válida.

## **4. Análise e Discussão dos Dados**

### **4.1 Históricos da Empresa**

A empresa MOTO JUNGLE DA AMAZÔNIA atua no segmento de fabricação de motocicletas de baixa e alta cilindrada e está situada na cidade de Manaus, Amazonas, Brasil no parque industrial da zona franca e foi fundada em 04 de novembro de 1976.

A empresa deste estudo utiliza como modelo de Gestão o método japonês de Gestão pela Qualidade Total, o qual é composto por diversos subprogramas ou subsistemas de gestão como: Gerenciamento pelas Diretrizes, Gerenciamento da Rotina do Dia a Dia, Círculo de Controles da Qualidade, ISO 9000 e 14000, Programa 5s e outros.

As definições estratégicas ou diretrizes de negócios são definidas pela matriz no Japão e a partir daí é realizado o desdobramento para as diversas unidades fabris espalhadas pelo mundo. No caso específico da empresa em estudo, o desdobramento é feito a partir das metas de negócios da fábrica e depois desdobrado para as diversas áreas da empresa visando o alinhamento das metas de negócios com as metas setoriais que sustentam e colocam em ação as diretrizes organizacionais.

1 O nome 'MOTO JUNGLE DA AMAZÔNIA' é fictício e foi adotado para preservar a imagem da empresa original, como solicitado pela organização.

### **4.2 Discussão**

#### **4.2.1 Apresentação**

O objetivo deste capítulo é comparar os resultados obtidos com a literatura revisada neste trabalho e discutir os resultados obtidos no estudo de caso.

Quanto à organização do capítulo, assinala-se que o mesmo está estruturado em quatro seções: a primeira corresponde à apresentação; a segunda, à discussão das variáveis estudadas; a terceira, às razões para crer que os resultados comprovam ou contradizem a literatura revisada; e finalmente, a quarta refere-se à conclusão do capítulo.

## 4.2.2 Discussão das variáveis estudadas

### 4.2.2.1 Primeira variável: Absenteísmo

Segundo o estudo realizado neste trabalho junto ao RH e aos especialistas da área de saúde e segurança do trabalho da empresa estudada, foram levantados dados para analisar a evolução dos índices de absenteísmo nos últimos 05 (anos) e levantar as principais causas e seus reflexos na organização.

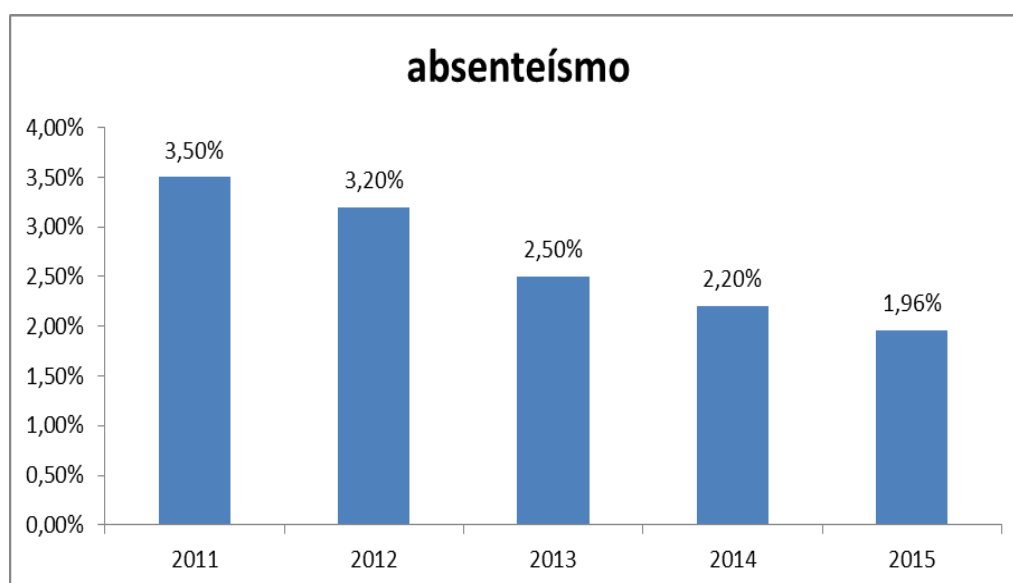


Gráfico 01: Evolução da taxa de absenteísmo

Fonte: o próprio

No gráfico 01, está o histórico dos últimos 05 (cinco anos), das taxas de absenteísmo da empresa estudada neste trabalho.

Percebe-se que as taxas de absenteísmo na área produtiva são maiores que na área administrativa, exceto no ano de 2004, que o absenteísmo administrativo superou o produtivo.

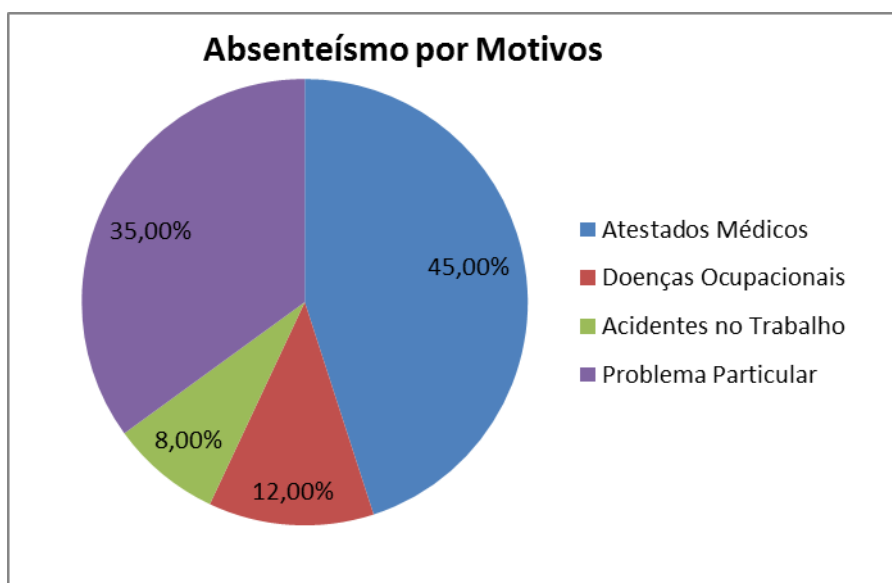


Gráfico 02: Absenteísmo por Motivos

Fonte: o próprio

No gráfico 02, verifica-se que a maior concentração das ocorrências de absenteísmo está ligada a ausências por motivo de: atestados médicos e problema particular. De acordo com informações de especialidades de segurança e medicina do trabalho da empresa estudada, as ocorrências de absenteísmo por atestados médicos médica estão relacionados a situações pontuais de virose, conjuntivite, resfriado e outras ocorrências específicas. Já as ocorrências de absenteísmo estão relacionadas a problemas familiares, problemas financeiros, desmotivação, problemas psicossociais específicos, segundo responsável pelo RH.

Para os médicos e especialistas de segurança e medicina do trabalho entrevistados, a Gestão de Pessoas da empresa foi fundamental para a

significativa redução do volume de afastamento por doenças ocupacionais e acidentes no trabalho. Isso se deve, essencialmente, às medidas preventivas praticadas e disseminadas, como por exemplo: a criação da comissão de ergonomia da fábrica, construção de laboratório de especialidades médicas dentro da fábrica, inclusão nos exames de ressonância magnética nos processos admissionais, periódicos e demissionais, a fim de identificar de forma preventiva antes de gerar afastamentos médicos por motivo de doenças ocupacionais.

Considerando que os afastamentos por doenças são os mais recorrentes e impactantes nos indicadores de absenteísmo e que os mesmos são mais frequentes nas áreas produtivas conforme informado pelos especialistas em medicina e segurança do trabalho, podemos afirmar que tais ocorrências tem um impacto muito grande no resultado do trabalho das áreas produtivas.

Foi identificado também junto aos especialistas de medicina e segurança do trabalho de que os afastamentos por motivo de acidente no trabalho são causados nas maiores das vezes por falta de atenção e de não cumprimento dos padrões de segurança, ou seja, estão relacionados a comportamentos e atos inseguros. Desta forma, se faz necessário segundo os especialistas de medicina e segurança do trabalho, ações e campanhas de conscientização das pessoas para importância de se praticar a prevenção e de comportar com foco na prevenção, necessitando uma mudança no comportamento.



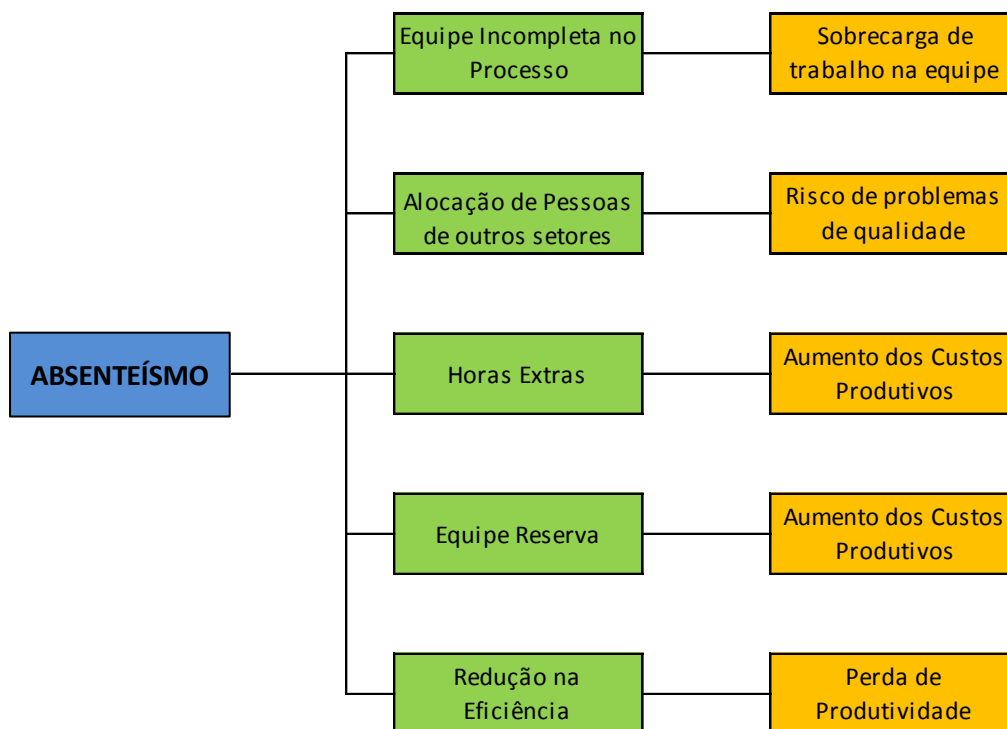


Figura 01: Impacto do absenteísmo na empresa

Fonte: o próprio

O representante do RH informou que os impactos do absenteísmo na organização conforme quadro 01, trazem prejuízos para organização, pois onera o custo da mão de obra, muitas com necessidade de horas extras para cumprir o plano de produção e dependendo do número de ocorrências de absenteísmo pode afetar o resultado do indicador de eficiência e produtividade da empresa.

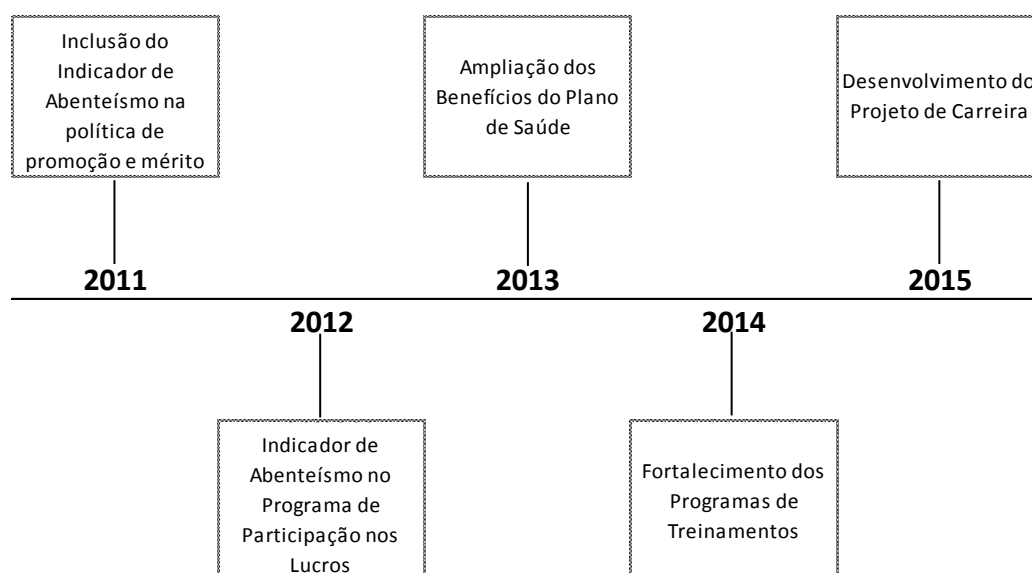


Figura 02: Linha do tempo na implantação de melhorias nas Políticas de RH  
Fonte: o próprio

De outra forma, as melhorias realizadas nos últimos nas políticas de RH conforme quadro 02, contribuíram para fortalecer o engajamento e motivação das pessoas e redução de absenteísmo, sinalizando que as ações e políticas implementadas pelo RH tem impacto direto ao negócio da organização.

#### 4.2.2.2 Segunda variável: rotatividade

Segundo informações levantadas junto à direção da empresa, nos últimos 05 (anos) a mesma vem enfrentando grandes dificuldades para manutenção do seu quadro de pessoal, por motivo de redução do plano de produção e vendas, os quais foram ocasionados por forte crise econômica que enfrenta o país e que afetou diretamente o negócio do segmento de fabricação de motocicletas.

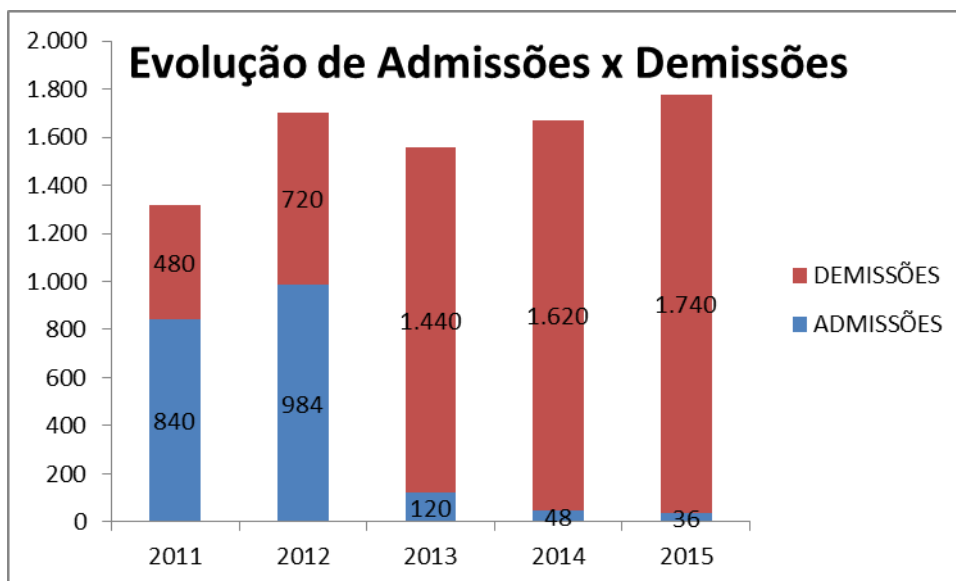


Gráfico 03: Evolução de Admissões x Demissões

Fonte: o próprio

No gráfico 03, verifica-se que até 2012 a quantidade de admissões eram superiores a quantidade de demissões e que a partir de 2013 começa a inverter, sendo observada fortemente a evolução da quantidade de demissões e diminuição drástica da quantidade de admissões, que vão de encontro com as informações da empresa sobre o período de turbulência econômica que impactaram diretamente o negócio da empresa.

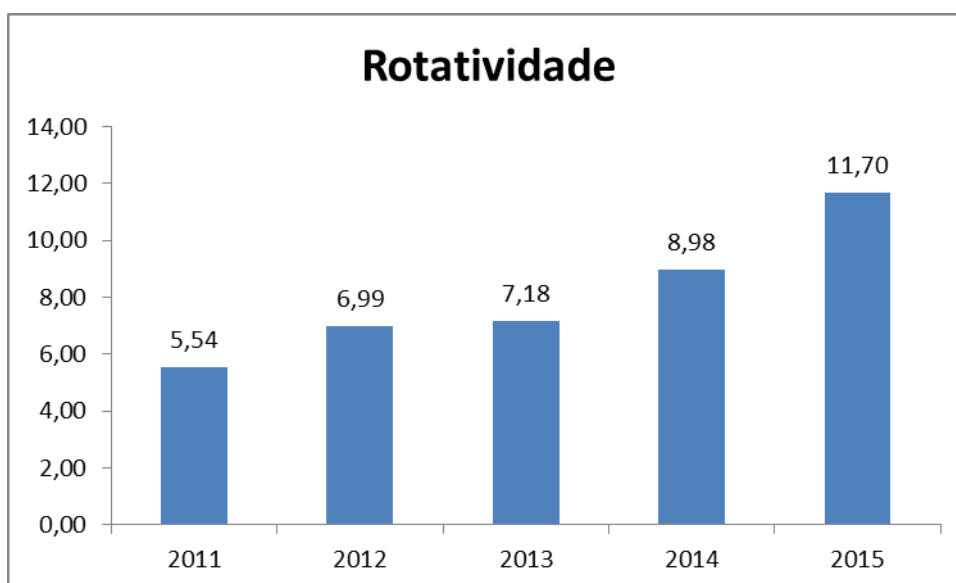


Gráfico 04: Evolução de Índice de Rotatividade

Fonte: o próprio

No gráfico 04, observa-se que no ano de 2011 o índice de rotatividade foi 5,54% crescendo fortemente nos anos seguinte até alcançar o pico de 11,70% em 2015, momento em que a empresa enfrentava grandes dificuldades financeiras por motivo da redução do plano produção e vendas. De acordo com Pontes (1996), um índice de rotatividade pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, sendo assim conforme mostra o gráfico acima, considera-se que a Instituição possui índices acima do adequado e que estes merecem atenção.

Segundo responsável pelo RH, a influência negativa da rotatividade na empresa não é apenas o impacto econômico, há também um forte impacto no clima organizacional, gerando instabilidade aos funcionários e problemas sociais aos desempregados. Além disso, quando ocorrem demissões há uma grande perda para empresa do conhecimento tácito e da expertise relacionado a processos e negócios da empresa, pois cada nova contratação requer um período de treinamento e de adaptação do novo funcionário, gerando problemas de baixa eficácia e eficiência, bem como pode impactar negativamente na produtividade da empresa.

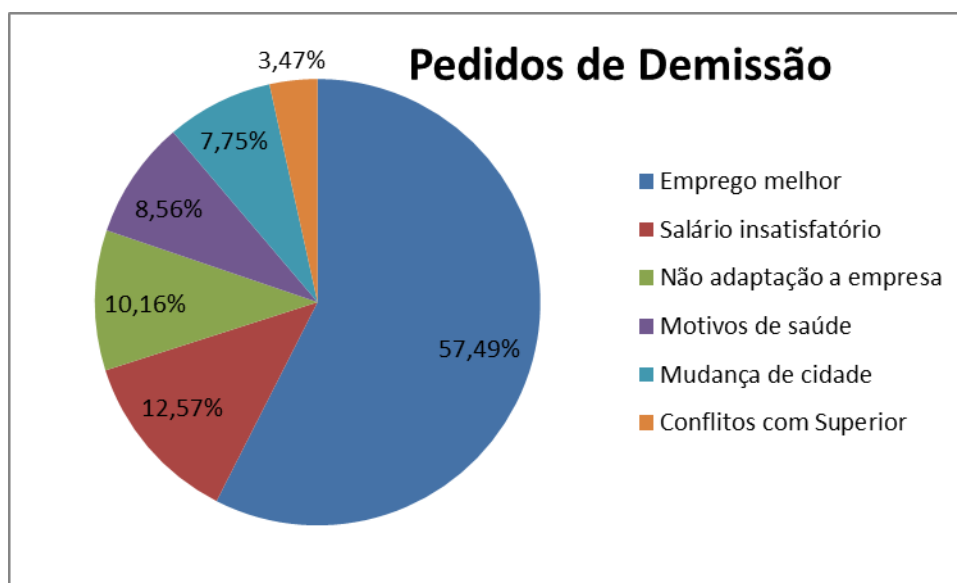


Gráfico 05: Motivos de desligamento voluntário

Fonte: o próprio

No gráfico 05, observa-se a partir da entrevista de desligamento realizadas com todos os funcionários que pediram demissão, que os principais motivos de desligamento involuntário eram ocasionados por busca de um emprego melhor, insatisfação com salário e não adaptação à empresa e que na maioria dos casos eram funcionários com cargo de especialistas, causando uma perda muito grande para empresa em relação à expertise de determinada área ou processo de negócio.

A rotatividade de pessoal tem inúmeros aspectos negativos, principalmente quando exercida pela empresa no sentido de obter em curto prazo, alguns resultados que podem ser falsas vantagens, como a redução de quadro de pessoal sem um planejamento adequado, de uma maneira geral a alta rotatividade provoca enormes prejuízos.

De outra forma, a rotatividade de pessoal pode causar queda no nível de desempenho dos funcionários que ficam na empresa e também do funcionário que se desliga, antes de sua saída. Segundo PRICE (1977 apud Mobley, 1992), as consequências nos colaboradores que permanecem na organização vão além de aumento de carga de trabalho e diminuição de desempenho. Mobley (1992) completa essa idéia dizendo que, dependendo da qualidade dos funcionários substitutos, comparado com os funcionários que saíram, a perda de indivíduos de alto nível de desempenho ou de grande potencial pode ter efeito mais demorado sobre a organização.

O elevado índice de rotatividade aponta que algo na empresa não está bem e precisa ser melhorado. Fora o gasto com admissões e demissões, que envolve os custos do processo de seleção, contratação, treinamento e encargos pagos; há todo um transtorno gerado na empresa por falta de mão-de-obra, como o não alcance de produção e o excesso de serviço que acumula nos demais funcionários, com isso a rotatividade pode abalar futuramente a produtividade de uma organização.

#### 4.2.2.3 Terceira variável: clima organizacional

Segundo informações levantadas junto ao responsável de RH, a empresa estudada aplica a pesquisa de clima organizacional de forma anual e vem fazendo isso há mais de 10 (anos), considerando que a mesma é de suma importância para avaliar as políticas de RH e o nível de satisfação ou insatisfação dos funcionários, a fim de que possa desenvolver plano de ações de busque cada vez mais melhorar o índice de satisfação e o comprometimento funcionários para com a organização.

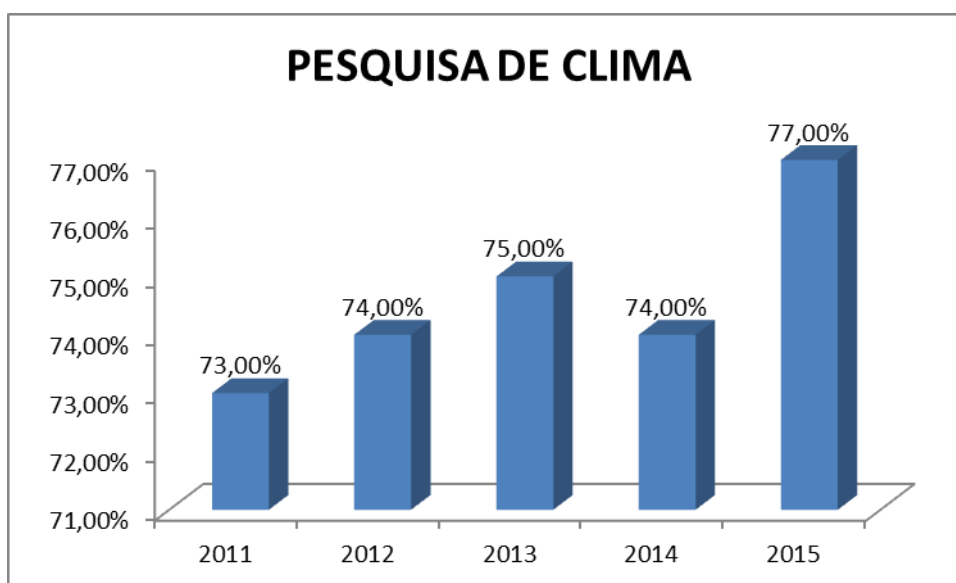


Gráfico 06: Evolução de Índice da Pesquisa de Clima Organizacional

Fonte: o próprio

No gráfico 06, observa-se que em 2011 o índice da pesquisa de clima organizacional foi de 73,00% e nos anos subsequentes houve um acréscimo de 1% com exceção ao ano 2014 que houve uma queda de 1%, sendo que no seguinte 2015, voltou a crescer 3% e fechou 2015 em 77,00%, demonstrando que o nível de satisfação dos funcionários segue o ciclo de crescimento em relação à organização com exceção ao ano de 2014.

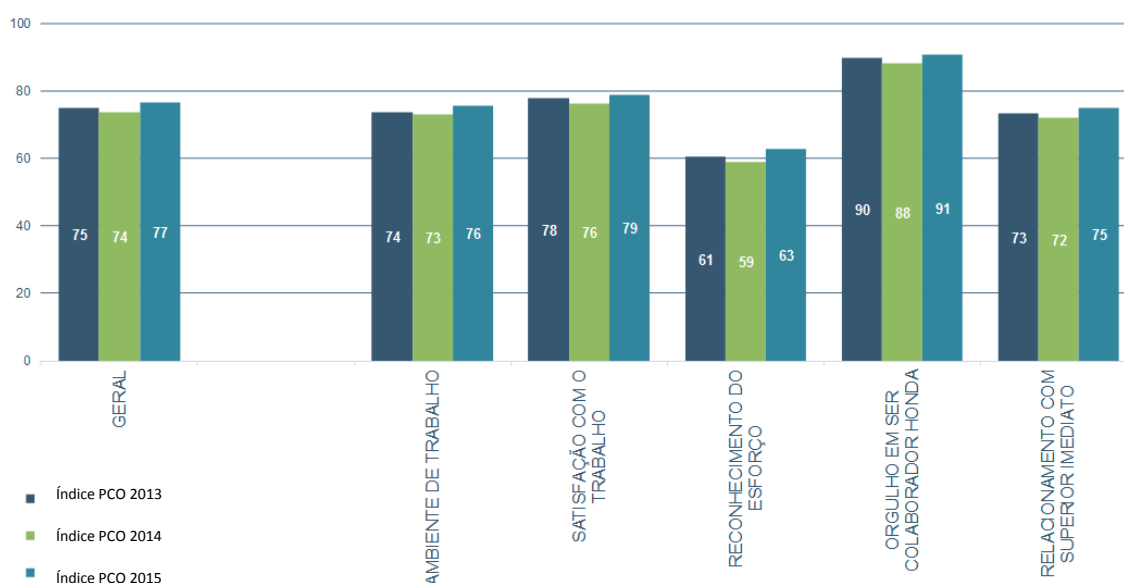


Gráfico 07: Comparativo da Pesquisa de Clima Organizacional

Fonte: o próprio

No gráfico 07, observa-se, que a maioria dos itens avaliados na pesquisa de clima organizacional estão acima do resultado geral, uns muito acima, principalmente o item “orgulho de ser colaborador da empresa”. No entanto, o item “reconhecimento do esforço”, apresenta um resultado muito abaixo do resultado geral, demonstrando uma necessidade de ações por parte da empresa, pois este item tem impacto direto na motivação e desempenho do funcionário, que em situações extremas podem impactar a produtividade da organização.

As perguntas atreladas ao item “reconhecimento do esforço”, estão relacionadas à: possibilidade de crescimento na carreira e expectativas de

promoção. Em relação a este item específico, as expectativas de promoção e carreiras impossíveis de serem atendidas em função da totalidade de cargos estabelecidos são identificadas como uma situação crítica na organização.

Um clima agradável no trabalho é vantajoso para ambas às partes, funcionários e empresa, e o resultado é menos estresse, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com o trabalho e melhores desempenhos e resultados.

Segundo Kahale (2003), um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para organização: retenção de talentos, aumento no comprometimento [....] e alta produtividade.

Fazendo uma análise geral dos resultados da pesquisa de clima organizacional efetuada na empresa, conclui-se que o clima percebido na empresa é bom, demonstrando elevado índice de satisfação dos funcionários, devendo ocorrer apenas mais alguns esforços por parte da empresa para que chegue ao conceito ótimo.

Percebeu-se que a pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta que demonstra o nível de satisfação dos funcionários da empresa e que exerce influência na tomada de decisão do setor de recursos humanos, o qual deverá, por meio de ações, visar



melhorias que favorecerão também à própria organização, maximizando a produtividade e, conseqüentemente, os seus resultados.

O desafio colocado às empresas em geral é investir em um clima organizacional positivo e sadio para que o resultado qualitativo e quantitativo aconteça. As empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão é fundamental para o aumento da qualidade de vida das pessoas e para bom andamento do negócio. O clima organizacional é um diferencial competitivo, e as empresas precisam se conscientizar disso para poderem competir adequadamente no mercado, tornando-se cada vez competitiva e produtiva através de pessoas felizes.

A felicidade de um ambiente organizacional produz resultados significativos em termos de produtividade para o negócio e das pessoas e, com isso, acaba agregando valor ao negócio.

#### **4.3 Razões que se têm para acreditar que os resultados comprovam ou contradizem a literatura revisada**

Segundo Vasconcelos e Garcia (2008), produtividade é a relação entre a quantidade produzida e o número de trabalhadores empregados. Diante desse pressuposto, existe uma necessidade de manter estável o quadro de pessoal alinhado ao planejamento de produção, a fim de que possa se manter o nível de produtividade desejado.

### HISTÓRICO DE PRODUÇÃO

ÍTEM	2011	2012	2013	2014	2015
Produção	1.390.000	1.444.000	1.434.000	1.230.000	1.160.000
Head Count	11.560	11.920	12.184	10.864	9.292
% Produtividade	0,57	0,57	0,56	0,53	0,59

Figura 03: Quadro de Produção e Índice de Produtividade

Fonte: o próprio

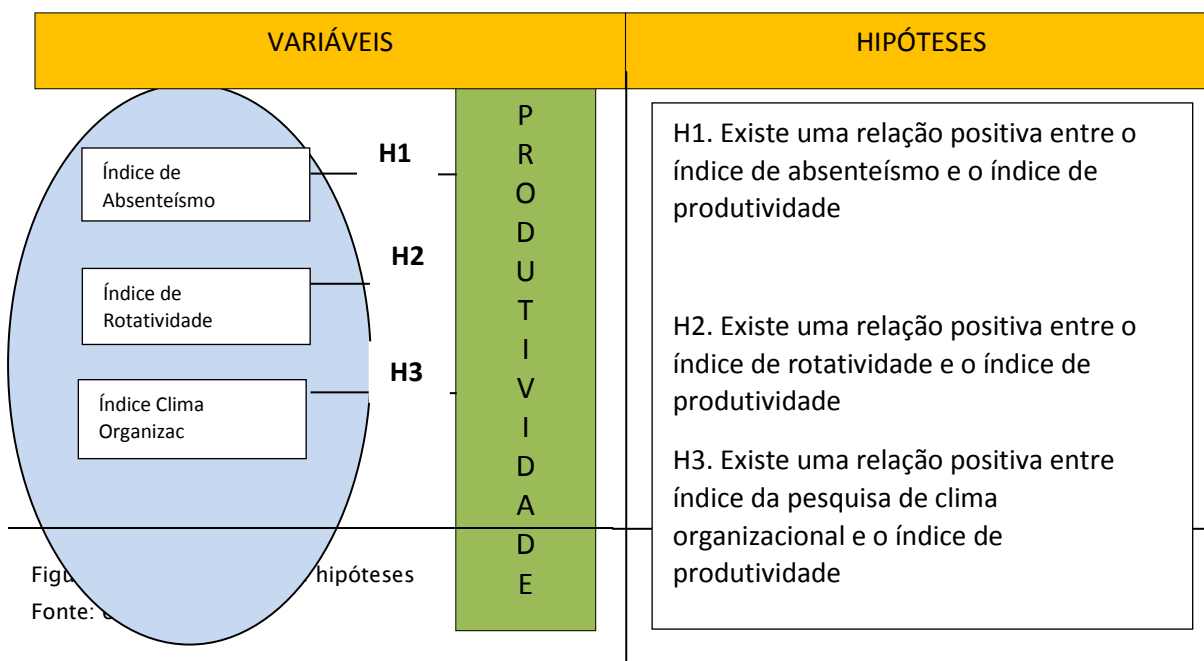
No quadro 03, observou-se, que o volume de produção vem caindo consideravelmente nos últimos 05 (anos) e consequentemente, o quadro de pessoal vem reduzindo na mesma proporcionalidade, no entanto, percebe-se que o índice de produtividade vem crescendo 01 (um) por cento ao ano, com exceção do ano de 2014, onde ocorreu uma redução de 03 (três) por cento.

Fazendo uma relação entre a variável, índice de absenteísmo versus índice de produtividade, pode-se evidenciar que a redução do índice de absenteísmo ao longo dos 05 (anos) ocasionados pelo as ações nas políticas de RH (remuneração variável – mérito, promoção e outros) da empresa teve um impacto positivo na evolução do índice de produtividade, pois do contrário, caso o índice de absenteísmo tivesse aumentando anualmente, haveria um impacto negativo no índice de produtividade, que vai de encontro com a fundamentação levantada por Vasconcelos e Garcia (2008) e que o resultado da pesquisa desta variável independente está em sintonia com a revisão bibliográfica apresentada e com a hipótese aqui levantada - **H1**: Sistemas de recompensas que atrelam redução de absenteísmo a pagamento de mérito ou bônus contribuem para redução do absenteísmo e aumenta a produtividade.

Analisando a variável independente, índice de rotatividade versus índice de produtividade da empresa estudada, observa-se, que apesar da evolução da redução do quadro de pessoal nos últimos 05 (anos), onde

pressupõe que há uma grande perda de conhecimento tácito e expertise dos processos já adquiridos, verifica-se que a produtividade manteve em curva de crescimento, evidenciando uma forte evidência de ações de melhoria da empresa, mesmo em um cenário de retração econômica e perda de mercado. Isso pode ser explicado por ações na política de RH na empresa evidenciado no quadro 02, que mostra a implementação e fortalecimento da empresa nos programas de treinamento e na execução do projeto carreira, ações estas que vão de encontro com a hipótese aqui levantada **H2**: Falta de perspectivas na carreira e insatisfação com políticas da empresa impactam fortemente na rotatividade causando impacto direto na produtividade.

Em relação à análise da variável independente clima organizacional, verificou-se que nos últimos anos há uma crescente melhoria neste índice, apesar de toda turbulência econômica que enfrenta a empresa estudada e que me mostra linhas gerais que as pessoas estão engajadas e motivadas e isso provoca um comprometimento maior para enfrentar e superar os desafios, gerando um engajamento maior e consequentemente tem impacto positivo no índice de produtividade da organização, confirmando a hipóteses aqui levantadas, **H3**: Insatisfação apresentadas nos Indicadores de Clima Organizacional impactam negativamente nas taxas de produtividade.



No quadro 04, observa-se uma relação direta positiva das hipóteses levantadas neste estudo, demonstrando que o comportamento e conhecimento das pessoas podem impactar positivamente ou negativamente na produtividade da empresa, pois há uma relação direta entre as variáveis independentes versus o resultado da variável dependente.

De forma geral, pode-se concluir que os resultados deste trabalho evidenciam uma relação direta positiva das variáveis independentes e suas hipóteses aqui levantadas, evidenciando que caso haja oscilações para maior ou menor nas variáveis independentes, há um efeito direto e impactante no negócio da organização.

## 5. Conclusões

### 5.1. Discussão e implicações para a teoria

No que diz respeito à importância das pessoas para o atingimento dos resultados organizacionais, podemos afirmar que há relação direta entre as estratégias e ações de RH versus o desempenho organizacional.

Segundo Mascarenhas (2008 : 246), fazer a vinculação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho da organização vem sendo um dos desafios mais relevantes aos profissionais de RH que operam segundo as premissas da gestão estratégica de pessoas. O alinhamento estratégico entre as diretrizes do negócio e as estratégias de RH devem mobilizar as lideranças organizacionais para que seja criada uma sinergia em toda a organização.

Becker : Huselid : Ulrich, (2001 : 195), as empresas que compreendem a importância da execução estratégica para o sucesso de longo prazo estão praticando o gerenciamento do desempenho estratégico como competência crucial e enfatizando a gestão movida por mensurações com a esperança de que o RH de fato se converta em legítimo ativo estratégico.

Segundo Fisher (2002), o modelo de gestão de pessoas, pode ser entendido através da maneira pela qual a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho.

O pensamento causal e a compreensão dos princípios de mensuração ajudam a estimar as relações causais entre RH e o desempenho da empresa.

Observando a forma como as organizações gerenciam e orientam o comportamento humano, verificamos uma preocupação crescente com a

integração entre o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas. Essa integração é percebida pela forma como essas políticas e práticas de gestão de pessoas articulam-se entre si gerando um efeito sinérgico para que sejam atendidas as expectativas das pessoas e da organização no presente e no futuro.

Considerando que as políticas de RH exercem forte impacto no desempenho dos negócios, demonstrando essa hipótese através do confronto das variáveis independentes - índice de absenteísmo, rotatividade e clima organizacional versus variável dependente - índice de produtividade, verificou-se em nossa pesquisa, que todas as variáveis independentes demonstraram forte relação no resultado da variável dependente, essa representando o resultado do negócio.

Através da análise dos dados obtidos em nosso estudo, o qual foi composto de levantamento e cruzamento das variáveis independentes - absenteísmo, rotatividade e pesquisa de clima organizacional versus variável independente - produtividade, podemos concluir de modo geral, que existe uma forte relação entre o desempenho organizacional e as políticas e estratégias de RH, as quais se não estiverem alinhadas com as diretrizes do negócio poderão impactar negativamente o desempenho organizacional, ou seja, deve-se colocar o papel do RH como corresponsável na definição de ações estratégicas para melhoria da produtividade e lucratividade das organizações, pois é através dele e com ele que as organizações desenvolver estratégias que valorizem e engaje o capital humano para alcançar patamares de excelência no desempenho organizacional.

Acreditamos que este trabalho de pesquisa pode reforçar a importância que às políticas de RH tem em relação ao desempenho dos negócios. Nesse contexto, se faz necessário cada vez mais, um forte alinhamento entre as políticas de RH e as Diretrizes de Negócios, buscando transformar e fortalecer a Gestão de Pessoas numa dimensão

que patrocine ao mesmo tempo o desenvolvimento das pessoas e contribua para o atingimento dos objetivos organizacionais, fazendo com a organização se torne cada vez mais competitivo e com pessoas felizes trabalhando de forma alinhada com as diretrizes organizacionais.

De forma geral, podemos concluir que na empresa pesquisada já existe o reconhecimento da importância do alinhamento estratégico dos negócios com as políticas de RH, evidenciados nos resultados nas pesquisas com gestores e na evidência dos dados coletados, e que há um processo estruturado de medição de resultados mensais no RH que contribuíram para fortalecer e alavancar essa sinergia entre a Gestão de Pessoas e Gestão dos Negócios, contribuindo para tornar a empresa cada vez mais competitiva no mercado.

## 5.2. Implicações para a gestão

O impacto do nosso estudo para ciência da gestão é importante para os gestores organizacionais que querem formular estratégias de negócios visando alcançar resultados através das pessoas, onde a área de RH tem papel estratégico na discussão e definição de políticas internas em consonância com as diretrizes organizacionais.

A mudança de modelo mental e de formulação de planejamento e estratégias organizacionais para um modelo em que as pessoas são o principal contributo para sustentabilidade dos negócios, passa pela conscientização dos gestores de que somente com a concepção de políticas e estratégias de negócios que levem em consideração que as pessoas são fundamentais em toda cadeia produtiva e que com a mensuração desses resultados poderão obter maior aprendizado como líderes empresariais e gestores, tendo em mente que em qualquer processo organizacional deverá haver um alinhamento das diretrizes organizacionais versus políticas de engajamento das pessoas, através de políticas de RH que incentivem a motivação interna das pessoas e alavanquem o orgulho das mesmas em fazer parte da organização, sendo desenvolvidas e valorizadas de acordo com a meritocracia, poderemos desenvolver organizações justas e sustentáveis.

O grande desafio para os líderes de RH é despertar a importância de mensuração dos resultados, mostrando aos líderes empresariais o retorno do investimento que eles obtêm quando investem estrategicamente nas pessoas e na valorização de alinhar suas estratégias de negócios a políticas de RH baseada no desenvolvimento contínuo e na valorização das pessoas, oferecendo um excelente ambiente de trabalho, lideranças servidoras, meritocracia, programas de carreira e sucessão e outros que irão contribuir para redução do absenteísmo, e turn over, maior orgulham de pertencimento das pessoas a organização e consequentemente um melhor desempenho organizacional de forma sustentável.



### **5.3. Limitações e Futuras investigações**

A limitação foi ter desenvolvido este estudo somente em uma empresa local, dificultando uma maior abrangência de informações e consequentemente uma maior visão crítica da realidade dos modelos de gestão de pessoas.

Para futuras investigações, podemos concentrar-se na ampliação da pesquisa para mais empresas locais, bem como ampliar a investigação às empresas industriais e comerciais, tornando a pesquisa mais enriquecedora e com maior percepção da realidade dos modelos de gestão estratégica de pessoas que estão sendo aplicados nas mais diversas organizações.

Estudos futuros também podem testar o modelo inserindo novas variáveis independentes que são consideradas de grande importância em outras organizações.

## Bibliografia:

Acevedo, Claudia Rosa; Nohara, Jouliana Jordan. Monografia no Curso de Administração. Ed. Atalas, 2010.

Armstrong, M. Strategic Human Resource Management. A guide to action. 3. ed. Filadéfia: Kogan Page, 2006.

Becker, Brian. Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard. Ed. Campus, 2001.

Bergamini, Cecília W. Motivação nas Organizações. São Paulo – Ed. Atlas, 2008,

Bonoma, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, maio 1985.

Brown, Sarah; Garino, Gaia; Martin, Christopher, Martin. Firm Performance and Labour Rotatividade. University of Sheffield, 03.

Bulgarella, Caterina C. (2005). Employee Surveys: A Strategic Organizational Tool. *Guide Star Research*, 02.

Brown, Donna (2010). Absenteeism in a Low-wage Setting. *Royal Holloway*, 05.

Cortella, M. S. O conhecimento e o sabor do saber. *Revista DOM - periódico da Fundação Dom Cabral*, a. II, n. 5, março/junho de 2008

Deepa, E. : Stella, E.(2012). Employee Rotatividade In “It” Industry with Special to Reference to Chennai City-An Exploratory Study. *Zenith*,01.

Drucker, Peter. Administrando em tempos de mudanças, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

Dimba, Beatrice A., (2010). Strategic Human Resource Management Practices: effect on performance. *Emerald Group Publishing Limited*,03.

Emanoil, MUscalu : Nicoleta, Muntean (2013). Defining Aspects of Human Resource Management Strategy within General Strategy of the Modern Organization. *University Sibiu / Romenia*,03

Fischer, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In.: FLEURY, M. (ed.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

Fidalgo, Filipe (2012). Employee Rotatividade Impact in Organizational Knowledge Management: The Portuguese Real Estate Case. *Scientific Papers*,06.

Gil, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Golden, K; Ramanujam, V. Between a dream and nightmare: On the integration of human resource management and strategic business planning process. Human Resource Management, v.24, n. 4, inverno, p. 429-453, 1985.

Harris, Mark N.; Tang, Kam Ki.; Tseng, Yi-Ping. Employee Rotatividade: Less is Not Necessarily More ?, University of Queensland, 05.

Holloway, Joseph B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization, Emerging Leadership, 09.

Huselid, Mark. The Impact of Human Resource Management Practices on Rotatividade, Productivity and Corporate Financial Performance, Rutgers University, 01-

Jack, Wiley (2009). The Strategic Employee Survey. Kenexa research institute, 01.

Josias, Wiley (2005). The relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services section within an electricity utility in the Western Cape. 12.

Kahale, Flávia. Pesquisando a Motivação. A Pesquisa de Clima Organizacional. Instituto MVC

Khare, Shivam; Chaudhary, Vijay K. (2013). Absenteeism of Employee: research methodology, VSRD International Journal, 01.

Knight, Eileen M. Strategic Human Resources Management Practice. University of the West Indies, 01.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Princípios de Marketing. Pearson Education, 15. Ed. 2014.

Levering, Robert. Um Excelente Lugar para se Trabalhar. Rio de Janeiro, 1997.

Marconi, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do Trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Martins, G. A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Mascarenhas, André O. Gestão Estratégica de Pessoas. Ed. Cengage Learning, 2008.

Masemola, Sheweng Emily (2011). Jack, Wiley (2009). The Strategic Employee Survey. University of Limpopo, South Africa, vii.

Mintzberg, H. et al. *Safari de Estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Mobley, William H. *Turnover: Causas, consequências e controle*; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

Panayotopoulou, Leda; Bourantas, Dimitris; Papalexandris, Nancy. (2003). Strategic Human Resource management and Its Effects on Firm Performance. *The International Journal of Human Resource*, 02.

Pirzada, Danial S.; Hayat, Farah; Ikram Amjad. Impacto f Human Resources Management Practices on Rotatividade and Productivity (2013). *European Journal of Business*, 164-174.

Pontes, B.R. (1996). *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem*. 6ª .ed. São Paulo: LTR.

Putter, Lars. *Organizational Climate and Performance* (2010: 05). Delf University of Technology. 08-10.

Roberts, Lisa L.; Konczak, KonLee J; Macan, Therese Hoff. (2004). Effects of Data Collection Method on Organizational Climate Survey Results. *Applied H.R.M. research*, 13.

Stafellbach, Bruno (2008). *Rotatividade Intent*. University of Zurich, 12.

Slebert, Stanley W.; Zubanov, Nikolay.; Chevalier, Arnaud.; Viitanen, Tarj. *Labour Rotatividade and Labour Productivity in a Retail Organization*, Institute for the Study of Labor,

Thomas, Tommy (2009). *Voluntary Rotatividade*. Thomas Concept, 01.

Vasconcelos, M. A. S., Garcia, M. E. *Fundamentos de Economia*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

Waiganjo, Esther W. (2013). Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 01.

Wright, P.; Snell, S. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, v.23, n.4, p. 756-772, out. 1998.

Yin, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

# ANEXOS

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA

**Público Pesquisado:** Gestores de RH e Gestores de Negócios

**Objetivo da Entrevista:** Conhecer a posição dos Gestores de RH e Gestores do Negócio sobre a importância do alinhamento entre as políticas de RH e o Resultado do Negócio através das variáveis dependentes e variável independente.

**Propósito da Pesquisa:** Realização de uma Dissertação de Mestrado na ISG – Instituto Superior de Gestão de Lisboa, Portugal. O autor não pretende mencionar nomes e designação de qualquer espécie que identifique o respondente.

**Instruções:**

- Não é necessário que se identifique nominalmente o respondente.
- Muito obrigado.

**DATA DO PREENCHIMENTO:** / / 2016

**1. SOBRE ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO**

a) O sr. Acredita que existe uma relação entre absentéismo por atestado médicos e ambiente de trabalho ?

Sim

Não

b) Se “sim” por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Se “não” por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d) Qual o principal fator para ocorrências de absentéismo por atestados médicos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

e) Qual a importância da área de RH para redução do absentéismo ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

h) Qual o impacto do absentéismo para o negócio da empresa ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. SOBRE ÍNDICE DE ROTATIVIDADE**

a) Qual a principal razão para a variação do índice de rotatividade ?

---

---

b) Qual o impacto da rotatividade no aprendizado da organização ?

---

---

c) Como o RH pode contribuir para redução do índice de rotatividade ?

---

---

**3. SOBRE ÍNDICE DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

a) Qual a importância da Pesquisa de Clima Organizacional para empresa ?

---

---

b) Qual o papel da Liderança para termos um bom clima organizacional ?

---

---

c) Os Indicadores da Pesquisa de Clima Organizacional ajudam a formatar políticas de RH alinhada com o negócio da empresa ?

---

---

**4. RECOMENDAÇÕES**

Que tipo de ações ou sugestões você acha interessante para melhorar o resultado dos negócios através das políticas de RH?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**ANOTAÇÕES DO ENTREVISTADOR**

---

---

---

## EXEMPLO DE INDICADORES DE RH

### KEY PERFORMANCE INDICATOR ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL: JUL

Control Item	Unit						
		Goal	Results	Diff	%	Eval.	Proj.
Headcount	Qty.	9.149	9.047	-102	101%	○	9.062
Overtime	Budget	49.012	62.095	13.083	73%	■	42.272
Supplementary hours	Qty.	300	885	585	-95%	■	300
Absenteeism	Index	2,20%	2,27%	0,07%	97%	○	2,20%
Turnover of regular employees	Variation	1,0% 0	0,59% 0	-0,41%	141%	□	1%
Turnover of chief and above levels	Variation	0,4% 0	0,20% 0	-0,20%	50%	■	0,5%
Remuneration	Variaton	38.388,73	16.507,33	-21.881,40	233%	□	22.207
Payroll Cost	Budget			-	-		
Insufficient Balance	Value	210.000	196.834	-13.166	106%	◎	210.000
Accounting Issues	Qty.	140	157	17	88%	▲	140

■ < 80% MAKE EFFORTS	▲ 81 A 94% ORDINARY	○ 95 A 105% GOOD	◎ 106 A 119% EXCELLENT	□ > 120% REVISE GOAL
-------------------------	------------------------	---------------------	---------------------------	-------------------------